

Un acercamiento a la evaluación de bibliotecas

Oscar Arriola Navarrete, Katya Butrón Yáñez*

Resumen

El documento presenta un panorama general sobre qué es la evaluación de bibliotecas, su importancia, los objetivos que persigue y los diferentes tipos de evaluación que existen; además, se proporcionan referencias bibliográficas de algunos de los modelos de evaluación que existen tanto en la literatura nacional como en la extranjera.

PALABRAS CLAVE: Evaluación de bibliotecas, métodos de evaluación.

Abstract

This paper provides a general overview about issues related to libraries evaluation. It discusses the importance, objectives, methodologies and some of the most representative models in the foreign and national literature. It also includes bibliographical references.

KEYWORDS: Libraries evaluation, methodology of evaluation.

Introducción

La evaluación de bibliotecas es un tópico que se ha trabajado desde la década de los 60's, pero en sus inicios únicamente se realizaba por medio de estudios estadísticos y sobre un área específica de las bibliotecas. La evolución de las bibliotecas en cuanto a la amplitud de sus servicios y el perfeccionamiento de sus procesos, obligó a plantearse nuevos retos para su evaluación. Además, la globalización y la creciente demanda de contar con procesos y servicios acordes a las nuevas necesidades de información de usuarios cada vez más exigentes ha requerido considerar nuevas formas de evaluación.

Por otro lado, la evaluación de bibliotecas se hace cada vez más importante por muchas razones, entre ellas, las restricciones y recortes presupuestales, las presiones institucionales y la preocupación creciente por ofrecer servicios de calidad. Esto ha llevado a las bibliotecas a reconocer la necesidad de entender y valorar su propio funcionamiento, con miras a mejorar de manera continua sus procesos y servicios.

Hoy en día, la evaluación de bibliotecas se considera como una propuesta que facilita a las bibliotecas laborar con lineamientos claros y precisos que le permiten alcanzar una gestión de calidad en sus actividades y servicios bajo procesos de evaluación continua.

* Profesores de Tiempo Completo de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía (ENBA). Calzada Ticomán no. 645, Col. Santa María Ticomán, Delegación Gustavo A. Madero, C.P. 07330, México, D. F. E-mail: oscaran@sep.gob.mx; kbutron@sep.gob.mx

¿Qué es la evaluación de bibliotecas?

El término evaluación ha sido definido de diversas formas y por distintos autores. De acuerdo a la Real Academia de la Lengua “evaluación” es: “*Estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa*”.¹ Según esta definición la acción de evaluar tiene un gran alcance, que también comprende un método, útil en la apreciación de los elementos que contribuyen a mejorar la eficacia de un sistema, como lo sugiere Lancaster en el siguiente concepto:

“La evaluación debe ser dirigida principalmente a la identificación de puntos o limitaciones en un sistema existente y la formulación de mecanismos para incrementar su rendimiento. Es una comparación entre los objetivos que se habría propuesto la institución objeto de estudio y la ejecución llevada a cabo, de manera tal que se pueda determinar si se ha producido alguna variación en la ejecución, y si esto ha ocurrido, si ha sido en una dirección deseada y hasta qué punto se ha comportado así”.²

Si bien la evaluación puede apoyarse en una dinámica de comparación entre una estrategia y los resultados obtenidos, como lo propone Lancaster, otros autores como Hernon y McClure consideran que la evaluación es un recurso que auxilia al personal de la biblioteca al tomar decisiones:

La evaluación es el proceso de identificar y recopilar datos específicos de los servicios y actividades de la biblioteca, estableciendo criterios por los cuales se determine si estos han alcanzado los objetivos establecidos. La evaluación es una herramienta para la toma de decisiones, la cual intenta apoyar al personal de la biblioteca con asignación de recursos y el mejoramiento de la actividades y servicios que faciliten de la mejor manera el logro de los objetivos. Las bibliotecas deberán identificar actividades específicas o áreas apropiadas para ser evaluadas, así como los estudios y metodologías que la apoyan.³

Al decir que la evaluación relativa al ámbito bibliotecario funciona principalmente como una metodología para establecer objetivos y estrategias, también implica una delimitación de factores que determinen el diseño de un programa de evaluación eficaz. En este sentido, Juan José Fuentes sugiere que antes de emprender un proyecto de valoración se tomen en cuenta tres cuestiones elementales:

- *Para quién:* sea cual sea el tipo de evaluación que se quiera llevar a cabo, ésta es distinta según la institución o centro que la realice, de modo que va a estar en función de los objetivos propios de cada centro.
- *Para qué:* la evaluación implica un balance de lo realizado pero, al mismo tiempo, conlleva una visión prospectiva de la situación, intentando prever, en la medida de lo posible, las actuaciones futuras; según esto, antes de recoger los datos hay que definir claramente una política que conlleve conocer lo que realmente necesita el usuario final y, al mismo tiempo, dar iguales oportunidades de participación en la evaluación a cualquier usuario.
- *Cómo evaluar:* reclama la pertinencia y adecuación de los datos que hay que reunir, así como la capacidad de comprensión de quienes tienen que hacer acopio de los datos.⁴

Por otro lado, cabe mencionar que la evaluación puede ser subjetiva y objetiva. La evaluación subjetiva se basa en la opinión de los usuarios para conocer la percepción de la biblioteca y de los servicios que brinda. La evaluación objetiva consiste en la recolección de datos estadísticos sobre los procesos y servicios, así como de las opiniones y sugerencias del personal de la biblioteca.

¹ Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*. [en línea]. <<http://buscon.rae.es/drae/>>

² LANCASTER, Frederick Wilfrid. *Evaluación y medición de los servicios bibliotecarios*, p. 2-7.

³ Cfr. HERNON, Peter, MCCLURE, Charles R. *Evaluation and Library*

Decision Making. Norwood, New Jersey: Ablex, 1994. 266 p.

⁴ FUENTES, Juan José. *Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información*, p. 21.

FODA y evaluación

Se podría decir entonces que la evaluación es el proceso que permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) a partir de la recopilación e interpretación de información relativa a las actividades y servicios de la biblioteca, que servirá como apoyo sustantivo a la planeación institucional.

De esta manera se comprende que la evaluación es un proceso continuo y constante de resultados (cualitativos y cuantitativos), la cual nos permite saber si la entidad informativa cumple con su misión, objetivos, políticas y funcionamiento del organismo al cual ofrece sus servicios, a fin de fundamentar algunas decisiones.

Las siglas FODA se refieren a una técnica de diagnóstico que, como lo indican sus iniciales, reúne los aspectos positivos (fortalezas y oportunidades) y negativos (debilidades y amenazas) que afectan a una institución ya sea porque le aportan beneficios o porque la condicionan. En otras palabras, el FODA es una parte muy importante en la evaluación, ya que contribuye a la toma de decisiones porque sus resultados ofrecen conclusiones

útiles en la planeación de las estrategias necesarias para superar una situación en el futuro. En sus inicios, el FODA se usó principalmente para empresas que deseaban conocer el marco general en que operaban, en vista de sus óptimos resultados hoy se considera una de las técnicas de planificación estratégica más efectivas.

De acuerdo a las características del FODA, la aplicación de una evaluación diagnóstica de esta índole en las bibliotecas ayuda en el reconocimiento de los factores internos y externos que afectan tanto de manera positiva como negativa a la biblioteca. En un mayor alcance, propone las acciones y dispositivos idóneos para lograr el cumplimiento de objetivos. Dicho esto, a continuación se presentan los criterios a considerar en un análisis FODA y cómo funciona un modelo similar aplicado en bibliotecas.

Como se dijo anteriormente, el diagnóstico FODA permite identificar la situación actual de una organización, misma que se constituye por dos niveles: la situación interna y la situación externa. La situación interna se refiere a los elementos que forman parte de la misma organización. Mientras que la situación externa abarca los elementos o factores que están fuera, pero que



interactúan con ella y por ende la afectan, ya sea de manera positiva o negativamente.

La situación interna, a su vez, se conforma por dos factores: las fortalezas y las debilidades. Las fortalezas son los aspectos positivos que posee la organización, es decir los recursos que operan en beneficio de sus objetivos. Algunas fortalezas son: objetivos claros y realizables, constitución adecuada, capacitación obtenida, motivación, seguridad, conocimientos, aceptación, decisión, voluntad, etcétera. En el caso de las debilidades hablamos de los factores negativos, que por su carácter interno pueden construir barreras u obstáculos para la obtención de las metas propuestas.

La descripción de la situación interna indica que la tarea del diagnóstico en este nivel es realizar un balance entre los aspectos positivos y negativos internos. Sin embargo, al estudiar los resultados se debe priorizar en los factores que actúan en el presente, ya que en el reporte final aparecen todos los elementos positivos y negativos, algunos poco relevantes para la situación actual de la organización.

La situación externa también se determina por dos factores: oportunidades y amenazas. Las oportunidades son los recursos que la organización debe aprovechar para el logro efectivo de sus metas. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etcétera. Las amenazas son los aspectos del ambiente que insinúan un peligro: la falta de aceptación, la antipatía, las malas relaciones interpersonales, la competencia, la rivalidad, así como la falta de apoyo y cooperación.

Por lo dicho hasta aquí se puede ver que cada situación (interna y externa) aporta un elemento positivo y uno negativo, en este caso la visión esquemática del FODA nos permite agrupar los aspectos positivos y contrastarlos con los elementos negativos. Es decir, como lo muestra el siguiente gráfico, fortalezas y oportunidades comparten la misma columna, al igual que debilidades y amenazas se organizan en una línea vertical.

Factores	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

El agrupamiento de factores que se obtienen como resultado de un diagnóstico FODA permite visualizar las acciones que se deben tomar a futuro, para generar un balance entre aspectos negativos y positivos. Esto es, diseñar estrategias que aumenten los aspectos positivos (fortalezas y oportunidades) y disminuyan los elementos negativos (debilidades y amenazas).⁵ En otras palabras:

- las fortalezas deben utilizarse,
- las oportunidades deben aprovecharse,
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben eludirse.

En vista de que el FODA puede aplicarse en organizaciones que pertenecen a diferentes rubros, y a pesar de que contiene una estructura base, cada situación a evaluar requiere de una planeación específica y detallada para que los resultados de la evaluación diagnóstica sean relevantes para la institución. En el caso de bibliotecas, el diseño de evaluación debe tener muy claro qué bibliotecas o servicios se evaluarán, cuál es el objetivo de la evaluación y qué método(s) se utilizará(n).

Planeación estratégica y evaluación

Autores como Miguel Duarte consideran que si bien una evaluación debe responder a preguntas concretas, también debe establecer indicadores específicos que pueden definirse en términos de economía, eficacia y eficiencia.

Duarte explica dichos términos de la siguiente manera:

- *Economía:* se refiere a las condiciones en que la biblioteca adquiere sus recursos financieros, humanos y materiales (perso-

⁵ Cfr. *Metodología para el análisis FODA* [en línea]. México: Instituto Politécnico Nacional, Dirección de Planeación y Organización, 2002. <http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf> [Consulta: 23 septiembre 2008].



nal, colecciones, recursos de información electrónica). El análisis de la evaluación del rendimiento desde el punto de vista de la economía, implica que la adquisición de un recurso debe hacerse en un tiempo adecuado, al costo más bajo posible y con el nivel de calidad preestablecido.

- *Eficiencia*: es la cualidad de la actuación de cualquier organización que mide la transformación, en el mejor ratio⁶, de los recursos aportados en productos y servicios. El grado de eficiencia se mide por la relación que se establece entre los bienes y servicios consumidos y los productos y servicios producidos. Se producen funcionamientos ineficientes cuando un aumento de recursos no va acompañando de mejoras y cuando aún manteniendo el nivel de recursos disminuye la calidad de los servicios.
- *Eficacia*: se mide por el grado de consecución de los objetivos propuestos por la bi-

blioteca en sus programas de actuación o tácitamente definidos en su misión. Una manera de medir la eficacia es indicar niveles de satisfacción de los usuarios con partes o con la totalidad del servicio. Esto se puede medir directamente o indirectamente.⁷

La economía, la eficiencia y la eficacia, como indicadores generales de una evaluación, muestran a grandes rasgos la importancia de conocer qué aspectos se van a evaluar antes de iniciar este proyecto. Es preciso delimitar los criterios específicos de evaluación, ya que cada una de las áreas que conforman una biblioteca desarrolla sus propios indicadores, como se apunta en la siguiente tabla⁸:

⁷ *La biblioteca universitaria eficaz: directrices para la evaluación del rendimiento en bibliotecas universitarias: informe consultivo para HEFCE, SHEFC, HEFCW y DENI*, p. 5-6.

⁸ DESMOCTT JIMÉNEZ, Sergio Ricardo y PLATA SILVA, Dolores Lorena. *Planeación y aplicación de la evaluación diagnóstica para bibliotecas universitarias, el caso de la biblioteca "Adrián Mora Duhart" de la universidad ISEC*, p. 28.

⁶ Relación o proporción que se establece entre dos cantidades o medidas.

Aspectos a evaluar	Indicadores
Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia orgánica • Organización interna • Reglamentos • Manuales • Políticas • Perfiles de puestos • Comité de biblioteca • Plan de desarrollo de la biblioteca • Plan de desarrollo de la institución • Asistencia a la biblioteca • Proceso de evaluación • Satisfacción de usuarios • Estadísticas de uso de los servicios
De servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamo en sala • Préstamo a domicilio • Préstamo interbibliotecario • Horarios de servicio • Consulta • Reprografía • Acceso a la estantería • Formación de usuarios • Difusión de los servicios • Catálogo en línea • Internet • Disseminación selectiva de la información • Disponibilidad de materiales • Información bibliográfica • Catálogo
De recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Personal base • Personal temporal • Presupuesto • Acervo documental <ul style="list-style-type: none"> - Catalogación - Clasificación - Encabezamientos de materia - Procesos menores • Local • Mobiliario • Equipo • Equipo informático • Sistema automatizado • Sistemas de seguridad

Objetivos

Una vez comentada la utilidad de los programas de evaluación, se mencionan los objetivos que se persiguen dentro de una biblioteca. Entre ellos, quizá el más trascendente es poner en marcha una serie de actividades que permitan conocer a profundidad la estructura y el funcionamiento tanto de los procesos y servicios de la biblioteca como de las operaciones que realizan los usuarios. Un modelo óptimo de evaluación debe garantizar:

- *La eficacia y eficiencia de las inversiones en enseñanza.*
- *El cumplimiento de estándares internacionales de calidad en los programas de formación que permitan la movilidad y la competitividad internacionales.*
- *La satisfacción de las demandas de formación de la sociedad.*
- *La respuesta a las necesidades de graduados que la sociedad demanda.*⁹

Como se observa, cada uno de los objetivos está pensado para obtener un mejor servicio y así satisfacer adecuadamente las necesidades de los usuarios, quienes finalmente son los principales beneficiarios cuando asisten a un centro de información.

Cabe mencionar que el perfeccionamiento de los servicios implica atender diversos aspectos como: el ahorro de tiempo, la versatilidad de los medios, el aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación, entre otras demandas que inevitablemente incrementan los gastos de una biblioteca. La situación económica es un tema al que se debe prestar atención, ya que afecta directamente al rendimiento de las instituciones. Por ejemplo, es común que la dificultad para obtener un presupuesto suficiente (que cubra las necesidades de las distintas áreas de la biblioteca) obligue a los ad-

⁹ ARRIOLA NAVARRETE, Oscar. *Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad*, p. 39-40.

ministradores de las unidades de información a realizar solicitudes y reportes que justifiquen la demanda de una mayor inversión en la partida presupuestal que se le asigna. En este caso, una evaluación representa un método indispensable para demostrar las situaciones donde una mayor inversión garantiza la calidad y eficiencia de las actividades desarrolladas por las diversas áreas de las bibliotecas. Por lo anterior, podemos destacar los principales objetivos de una evaluación:

- Contribuir a elevar el nivel de los procesos, servicios y recursos de la biblioteca.
- Lograr el máximo rendimiento de los recursos de información.
- Detectar cambios en los resultados de la ejecución.
- Determinar la dirección (positiva o negativa) del cambio.
- Fijar la dimensión del cambio, de acuerdo a parámetros establecidos.
- Conocer el desempeño y capacidad de los recursos humanos, financieros y materiales.

Importancia

Un proceso de evaluación implica un detallado proceso de planeación que delimite los criterios y métodos más adecuados a la situación presente de la institución, en primer lugar para conocer el funcionamiento de los recursos y servicios al interior de la biblioteca. Una vez que se ha identificado la función que cada área debe realizar, la evaluación verifica si la situación actual del centro de información cumple con los objetivos que se han establecido. El balance entre objetivos y resultados beneficia a la biblioteca porque muestra las condiciones que obstaculizan el cumplimiento de su misión, así como el diseño de nuevas estrategias que le permitan mejorar sus servicios.

Por tanto, la evaluación puede considerarse un instrumento que contribuye al buen funcionamiento de la biblioteca porque identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que deben tomarse en cuenta al proponer soluciones a futuro.

Aunque nuestro objetivo es evidenciar la importancia de emprender programas de evaluación, no podemos omitir que en la realidad práctica la ejecución de dichos programas enfrenta un contexto adverso. Principalmente, porque las instituciones son poco accesibles ante los procesos de evaluación, obstaculizando con ello el cumplimiento de un trabajo más rápido y eficaz.

En contadas ocasiones las bibliotecas se someten a una evaluación, sobre todo porque temen ser descubiertas en sus debilidades y amenazas. Sin embargo, queda claro que la función de una evaluación, más allá de ejercer una crítica destructiva, radica en brindar opciones para fortalecer los aspectos que debilitan la eficiencia de un centro de información. En este sentido, la misión de los sistemas de evaluación también consiste en generar una conciencia y una cultura institucional, donde conocer aspectos positivos y negativos signifique una herramienta que garantice la excelencia en los servicios de información. Objetivos que se pueden alcanzar siempre y cuando las bibliotecas estén dispuestas a mostrar cierta flexibilidad en su estructura, pues un sistema de evaluación pierde sentido si el alcance de sus resultados es impedido por políticas institucionales o por presupuestos poco alentadores.

Tipología

En el plan de trabajo de una evaluación es prioridad definir los métodos que se utilizarán para la medición de resultados, ya que existen diferentes tipos de evaluación que se pueden aplicar para el análisis de procesos y servicios. En la literatura sobre el tema se habla principalmente de tres formas para realizar la evaluación en bibliotecas, las cuales de acuerdo a la metodología empleada se han dividido en:

1. métodos cuantitativos,
2. métodos cualitativos,
3. métodos integrales.

La metodología cuantitativa evalúa los procesos y servicios a partir de la recolección de cifras. Aquí se realiza un análisis del rendimiento en base a los resultados

emanados, con el objetivo de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para formular mejores mecanismos de trabajo.

Los métodos cuantitativos en su mayoría obedecen a modelos preestablecidos de evaluación (principalmente de servicios). Algunos modelos se pueden consultar en el trabajo de autores como Peter Hernon y Charles McClure, Alonso Herrera, Frederick Lancaster, Rafael Pagaza y Ethelene Whitmire:

- HERNON, Peter, McCLURE, Charles R. *Evaluation and Library Decision Making*. Norwood, New Jersey: Ablex, 1994. 266 p.
- "Un modelo de evaluación de calidad de las bibliotecas universitarias digitales basadas en técnicas difusas" [en línea]. HERRERA-VIDE, E. et. al. *Enc. Bibli. R. Electr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis*, 2º sem. 2006, no. esp. <<http://sci2s.ugr.es/publications/ficheros/encontrosBibli2006.pdf>> [Consulta: 12 febrero 2008].
- LANCASTER, Frederick Wilfrid. *Evaluación y medición de los servicios bibliotecarios*. México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas, 1983. 447 p.
- PAGAZA GARCÍA, Rafael. *Manual para obtener indicadores como apoyo a la evaluación de servicios bibliotecarios en instituciones de educación superior*. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 1989. 84 p.
- Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services. *Meaningful Measures for Emerging Realities*. (4th: 2001: Pittsburgh, Estados Unidos). *Proceedings of the 4th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services : Meaningful measures for emerging realities*. Washington, D.C. : Association of Research Libraries, 2002.
- WHITMIRE, Ethelene. *Academic Library Performance Measures and Undergraduates Library use and Educational Outcomes*. Washington, D.C. : Association of Research Libraries, 2002.



mes. *Library & Information Science Research*, 2002, vol. 24, no. 2, p. 107-128. <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/07408188>>

La metodología cualitativa, al igual que la anterior, se usa para evaluar procesos y servicios a partir de los puntos fuertes y débiles del organismo. Sin embargo, para este método las cifras pasan a segundo plano, ya que su plan de trabajo versa en la comparación de los servicios en relación a la normatividad vigente. En el siguiente listado presentamos algunas fuentes para la consulta de modelos y normas de aplicación:

Modelos:

- BAKER, Ronald L. Evaluating Quality and Effectiveness: regional accreditation principles and practices. *Journal of Academic Librarianship*. 2002, vol. 28, no. 1-2, p. 3-7. <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/00991333>>
- LibQUAL+ Charting Library Service Quality [en línea]. Washington, D.C.: Association of Research Libraries. <<http://www.libqual.org/>>
- European Foundation for Quality Management. *Modelo EFQM de excelencia* [en línea]. Bruselas: EFQM, 2003. <http://www.efqm.org/uploads/introducing_spanish.pdf>
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., y BERRY, L.L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 1985, vol. 70, no. 3, p. 201-230.
- *Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas*. REBIUN. 2ª ed., aum. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura, 1999. 99 p.
- REY GARCÍA, Amalio Alejandro. *Cómo gestionar la calidad en las universidades: el modelo europeo de excelencia universitaria*. Madrid: Club de Gestión de Calidad, 1998. 334 p.
- ROSWITTHA, Poll y BOEKHORST, Peter. *Medición de calidad: directrices internacionales para la medición del rendimiento en las bibliotecas universitarias*. Madrid: ANABAD, 1998.
- *Guía para la aplicación de la Norma ISO 9000 a bibliotecas y servicios de información y documentación*. Grupo de Trabajo sobre la Calidad. Madrid : SEDIC, 1998. 95 p.

Normas:

- Association for College and Research Libraries. *Standards & Guidelines* [en línea]. Chicago, Il.: ALA, c2003. <<http://www.ala.org/acrl/guides/index.html>>
- *Normas para bibliotecas de instituciones de educación superior e investigación*. Consejo Nacional para Asuntos Bibliotecarios de las Instituciones de Educación Superior. Guadalajara, Jalisco: CONPAB-IES, 2005. 46 p.
- *ISO 11620 : Information and Documentation, Library Performance Indicators*. [prepared by Technical Committee ISO-TC 46, Information and Documentation, Subcommittee sc 8, Statistics and performance evaluation]. Ginebra: International Organization for Standardization, 1998.
- *Normas para bibliotecas universitarias*. [Ed. Association of College and Research Libraries]; tr. de Leonor Tejada; rev. y pról. de la Comisión de Normas de ABIESI. México: Asociación de Bibliotecarios de Instituciones de Enseñanza Superior e Investigación, 1978.

Por otro lado, el método integral sugiere que lo ideal es realizar evaluaciones que no estén limitadas por un sólo enfoque, es decir los aspectos cualitativos y cuantitativos deben funcionar como puntos de vista complementarios. Un diagnóstico de esta índole se realiza sobre todo para conocer los problemas que atañen al interior de la institución. Por lo tanto, sus resultados están dirigidos a mejorar las estructuras de

trabajo, que comprenden la coordinación de trabajo individual y colectivo. Generalmente, este tipo de análisis se realiza con el apoyo de actividades simultáneas y/o espontáneas. A continuación presentamos algunos modelos de evaluación integral:

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Consejo Regional Centro Occidente. Grupo de Trabajo de Bibliotecas. *Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la región centro occidente de ANUIES*. México: ANUIES, Consejo Regional Centro Occidente, Grupo de Trabajo de Bibliotecas, 2000. 40 p.
- ARELLANO RODRIGUEZ, Jorge Alberto. *Modelo para la evaluación integral de las bibliotecas de educación superior de México*. México: ENBA, 2002. 97 p.
- ARRIOLA NAVARRETE, Oscar. *Evaluación de Bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad*. Buenos Aires: Alfagrama, 2006.
- *Guía de evaluación de bibliotecas* [en línea]. Barcelona: Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya, 2002. <http://www.ua.es/es/bibliotecas/SIBID/document/pdf/guia_evaluacion_bibliotecas.pdf> [Consulta: 13 febrero 2008].
- Información y documentación: indicadores de rendimiento bibliotecario ISO 11620/UNE 50-137. *Revista Española de Documentación Científica*, abril-junio 1999, v.22, no.2, p.223-247.
- MARTÍNEZ CASTRO, M. E. Indicadores para la evaluación integral: la productividad académica en educación superior. *Relieve*, vol. 9, no.1.

Sea cual sea la metodología a utilizar, el plan de trabajo de una evaluación siempre se deberá estructurar de manera sistemática. La primera tarea es conformar el equipo que realizará la evaluación, mismo que debe comprometerse a informar de manera periódica los avances del proceso.

Esto es, debe conocer a cabalidad los procesos y servicios a evaluar, los propósitos de la evaluación, la selección de métodos y actividades, y precisar los momentos cuando se deben llevar a cabo. Por otro lado, el equipo también es responsable de cumplir otras funciones como: establecer los criterios de valoración, elaborar herramientas para recolectar información, compilar la misma, confrontar la realidad con los criterios asignados, organizar e interpretar los resultados del análisis, elaborar un reporte de evaluación, presentar el reporte y delimitar las estrategias para conformar un plan de acción a futuro.

Al integrar el equipo y el plan de trabajo también se determinan las áreas a evaluar y sus criterios. Por ejemplo, si se ha elegido evaluar el área de administración algunos aspectos a considerar pueden ser: la organización, las actividades que competen a la administración, la calidad en la atención, la colaboración del personal, el liderazgo, las políticas y los presupuestos. En el caso del área de servicio se debe tomar en cuenta: la agilidad de los accesos, la frecuencia de los cursos de información y otros servicios, la flexibilidad de los horarios y sobre todo la satisfacción de los usuarios. Con respecto al área de recursos es indispensable valorar la colección, los equipos y el alcance de su tecnología, así como el mantenimiento que reciben las instalaciones de la biblioteca.

Una vez descrito el diseño de una evaluación es importante precisar que el procedimiento puede ser interno o externo, de acuerdo a quien lo realice. Cuando se trata de una evaluación interna es la propia institución quien emprende un proyecto de auto estudio, valiéndose de su propio personal, por ejemplo: administrativos (que disponen de información que manejan con eficiencia) o bibliotecarios (que conocen la deficiencia en equipos, mobiliario e instalaciones). Si hablamos de una evaluación externa, son los usuarios quienes evalúan el rendimiento de la biblioteca, de acuerdo a los servicios que reciben.

Por lo visto hasta aquí, la evaluación se organiza a partir de tres grandes y diferentes puntos de vista: el cuantitativo, el cualitativo y el integral. Sin embargo, la fusión de métodos (cuyas variantes incluso absorben otros criterios) ha generado el desarrollo de otros tipos de evaluación que a *grosso modo* esquematizamos de la siguiente manera:

Según la metodología a emplear:	Cuantitativa Cualitativa Integral
Según el momento en que es aplicada:	Anterior o previa (diagnóstica) Simultánea Posterior
Según su enfoque:	Objetiva
	Subjetiva
Según los niveles a evaluar:	Social
	Organizativo
	Programático
	Individual
Según quien la realiza:	Interna (autoevaluación)
	Externa
Según el punto de vista de quien evalúa:	Usuarios
	Bibliotecarios
	Autoridades administrativas
Según lo que se evalúa:	Servicios
	Procesos
	Colecciones
	Satisfacción de los usuarios
	Desempeño institucional y administrativo ¹⁰

No obstante la variada tipología de la evaluación, es posible detectar mezclas entre las clases de evaluación expresadas. Como ejemplo de esto, podría ser una evaluación integral diagnóstica realizada por evaluadores externos.

A continuación se presenta un panorama global de lo que son la evaluación integral y la evaluación de servicios.

Evaluación integral

La evaluación integral se asume como un proceso estructural que adopta enfoques cualitativos y cuantitativos, mismos que le conceden cierta flexibilidad para combinar conocimientos técnicos y modelos de diversas disciplinas, a favor de las políticas institucionales.

En programas de calidad, la evaluación integral debe comprometerse a ofrecer alternativas que repercutan en la evolución de una organización. Para ello, la evaluación cuenta con una serie de acciones y medidas de control, que desde luego persiguen objetivos claros, como los previstos en el Programa para mejorar la calidad del Instituto Nacional de Ecología:

1. *Generar un grupo consistente de indicadores o atributos para la comparación de políticas.*
2. *Reflejar los resultados de diferentes combinaciones de opciones.*
3. *Incorporar las interacciones de diversas actividades dentro de diferentes sistemas o herramientas que apoyan la evaluación.*

¹⁰ Cfr. MENDOZA GUILLÉN, Gabriela. *El proceso de trabajo de participativo en la planeación de la evaluación de bibliotecas universitarias: estudio del caso SUBA-UACH*, p. 35-37.



4. *Evaluar el estado de entendimiento, para identificar los aspectos que tienen mayor certidumbre, así como los que limitan una toma de decisiones más informada.*
5. *Considerar la conveniencia de aplicar otros métodos, por ejemplo el análisis de datos y modelos alternativos, para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización a evaluar.*
6. *Evaluar y mejorar las operaciones rutinarias de gestión de la calidad.*¹¹

Como se observa, una evaluación integral va más allá de un informe que contenga fortalezas y debilidades, sus resultados deben aportar un diagnóstico completo y a profundidad en torno a las capacidades de la institución, tanto a nivel global como sectorial.¹²

¹¹ Instituto Nacional de Ecología (México). *Programa para mejorar la calidad del aire ZMVM 2002-2010* [en línea]: *evaluación integral*. <<http://www.ine.gob.mx/ueajei/publicaciones/libros/394/cap9.pdf>>

¹² FUENTES, Juan José, *op. cit.*, p. 36.

La evaluación global se ocupa de la totalidad de un proceso, desde el proyecto inicial pasa por cada una de las etapas que contenga su desarrollo hasta el balance final de resultados. Mientras que la evaluación sectorial estudia específicamente cada una de las partes del proceso: cómo se estructura, partes que lo componen, personas involucradas y resultados que se obtienen a medida que avanza el proyecto.

El trabajo en conjunto, de la visión global y sectorial, genera un proceso de evaluación altamente dinámico, ya que desde el inicio hasta el momento de concluir actividades prevalece una retroalimentación constante entre ambos niveles.¹³

Una evaluación integral, que realmente comprenda el ámbito global y sectorial de una biblioteca, debe partir de ciertos criterios que le permitan contemplar y catalogar los elementos que dan cuerpo a la estructura de la institución: recursos humanos, tecnológicos, econó-

¹³ *Ibid.*, p. 37.

micos disponibles, etcétera. De acuerdo al modelo de evaluación integral de Jorge Arellano Rodríguez, una evaluación debe observar los siguientes aspectos:

1. *Los insumos, formados por los recursos humanos, materiales, financieros y organizacionales.*
2. *Los procesos, actividades que se realizan para transformar los insumos en productos.*
3. *Los productos, son finalmente los resultados o servicios.*¹⁴

Entre las áreas que comprende una evaluación, los recursos humanos tal vez representa el campo más espinoso de evaluar, precisamente porque muchas veces lo que se pone en juego es la susceptibilidad del personal. Por esto, los responsables de realizar la evaluación deben ser capaces de enjuiciar objetiva y críticamente, así como evitar al máximo comentarios hirientes. En este sentido, nunca se debe perder de vista que una evaluación es minuciosa en relación al personal, ya que la meta de obtener resultados eficientes la obliga a ejercer un escrutinio similar cuando analiza otros recursos, llámense tecnológicos, monetarios o mobiliarios.

Aún cuando la evaluación generalmente es flexible, en algunas circunstancias exige cierto rigor; no por esto debe considerarse como una auditoría o un control. Al contrario, este procedimiento no tiene por qué atemorizar a nadie, puesto que su objetivo es beneficiar a la biblioteca dándole a conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la rodean.

Cuando se dice que una evaluación es flexible también se refiere a que no es netamente estadística. Evidentemente las cifras son útiles, pero un poco menos cuando nos interesa destacar para el análisis el punto de vista cualitativo, donde el grado de satisfacción, que obtenemos de la opinión de las personas, cobra mayor importancia.

En razón a quién realiza una evaluación, nos falta decir que la evaluación integral puede ser interna o externa. La evaluación interna corre a cargo de todo el personal de la biblioteca y el director de dicha organización diseña un plan de trabajo que se desarrolla con la participación de los subordinados. En contraste, para la evaluación externa se solicita la participación de una empresa especializada que organice y aplique el proceso.

Evaluación de servicios

Actualmente es común que las organizaciones, entre ellas la biblioteca, realicen procesos de evaluación de sus actividades o servicios. La evaluación, que era un procedimiento poco utilizado, se ha transformado en un elemento esencial para la buena administración de estas organizaciones.

En las bibliotecas, anteriormente era raro contar con procesos de evaluación, quizá porque no existía el interés y no se valoraba su importancia. Cuando esta situación cambió, las primeras evaluaciones únicamente consideraban elementos de carácter cuantitativo, es decir, solo aquellos que median lo relacionado con el tamaño de la colección y el número de usuarios que hacían uso de ella; se medía el tipo de material que era más utilizado, el área del conocimiento al que pertenecía, cuántas veces salía en calidad de préstamo, etcétera. De la misma forma, los servicios de la biblioteca estuvieron bajo este tipo de evaluación, el cual solamente permitía recoger una serie de datos de carácter estadístico pero no incluía la opinión del usuario, factor que hace imposible medir la calidad de lo evaluado, situación que es de mayor relevancia ya que permite conocer el grado de satisfacción de los usuarios en relación con los servicios que presta la unidad de información.

Por otra parte, sabemos que la evaluación permite mejorar todas y cada una de las actividades y servicios de la biblioteca, pero debido a la diversidad de funciones que ésta debe cubrir es necesario determinar qué es lo que se va a evaluar; por ejemplo, se puede evaluar las actividades de selección, adquisición y catalogación, los servicios que se prestan (como el de consulta o referencia), el préstamo (interno, externo, interbiblio-

¹³ ARELLANO RODRÍGUEZ, Jorge Alberto. *Modelo para la evaluación integral de las bibliotecas de educación superior de México*, p. 29.

tecario), así como los instrumentos que apoyan la realización de estas actividades y servicios, tales como la colección, el catálogo y las bases de datos.¹⁵

En materia de servicios bibliotecarios, podemos definir a éstos “como el conjunto de actividades que ofrece la unidad de información, como es el tener disponible el acervo, dar préstamo del material, formación de usuarios, asistencia personalizada para recuperar la información, etcétera.”¹⁶ Es por esto que la evaluación juega un papel decisivo, ya que proporciona elementos para una atinada toma de decisiones y con ello contribuye eficientemente al cumplimiento de las tareas del organismo al cual sirve.¹⁷ Frederick Wilfrid Lancaster señala que cualquier tipo de servicio es posible evaluarlo en tres probables niveles: efectividad, costo-efectividad y costo-beneficio, los cuales pueden definirse de la siguiente manera:

- *La efectividad* debe medirse en términos de en qué medida un servicio satisface las demandas de sus usuarios.
- *La evaluación costo-efectividad* está relacionada con la eficiencia de su funcionamiento interno, midiendo la eficiencia (en términos de costo) con que el sistema satisface las necesidades de los usuarios.
- *La expresión costo-beneficio* se refiere a la interrelación que existe entre los costos, el funcionamiento (nivel de eficiencia) y los beneficios.¹⁸

Sin embargo, dentro de la evaluación existen dos distintos modelos que permiten realizar este proceso, que son macroevaluación y microevaluación. La efectividad de los servicios puede ser evaluado por ambos métodos: la macroevaluación mide el grado de perfección con que opera un sistema y —con frecuencia— los resultados pueden

expresarse en términos cuantitativos (ejemplo de esto es el porcentaje de éxitos al satisfacer solicitudes de préstamo interbibliotecario); esto nos revela que un sistema determinado opera a un nivel determinado, pero en sí no indica por qué el sistema opera a ese nivel o qué debe hacerse para mejorar el funcionamiento en el futuro.

Por otra parte, la microevaluación investiga cómo opera un sistema y por qué opera a un determinado nivel. Dado que esta evaluación trata con los elementos que afectan el funcionamiento del sistema, es necesaria si es que los resultados de la investigación van a ser utilizados de alguna manera para mejorar el funcionamiento;¹⁹ es decir, para Lancaster la microevaluación de los servicios bibliotecarios está relacionada con la identificación de factores que afectan la cantidad de uso y el grado de satisfacción del usuario, y deberá considerar factores de calidad, tiempo y costos.²⁰

Ahora bien, la evaluación no solo nos permite observar de manera objetiva la eficiencia de los servicios ofrecidos por la biblioteca, también trabaja directamente con el proceso de planeación, el cual implica el establecimiento de metas y objetivos que persigue la propia institución.

Por medio de la evaluación, es posible comprobar si dichas metas y objetivos se están cumpliendo, o, en su defecto, se podrá determinar si estos deben ser modificados o replanteados. Mediante la evaluación de los servicios se mejora la efectividad de los mismos, pero es importante resaltar que se requiere de la participación de todo el personal dentro del programa de evaluación, ya que solo de esta manera se logrará involucrarlos directamente con el proceso, y con ello comprometerlos y responsabilizarlos para brindar un servicio con mejor calidad.²¹

Evaluar los servicios que presta la unidad de información permite identificar las carencias y limitantes de la misma, ya que precisamente en los servicios es donde se reflejan las necesidades de los usuarios, por lo que su evaluación permite determinar la eficiencia de la biblioteca frente a las necesidades de sus usuarios. La evaluación de los

¹⁵ RUIZ VACA, Jorge. *LibQUAL: una propuesta para evaluar la calidad de los servicios en las bibliotecas académicas mexicanas*, p. 2.

¹⁶ CARRIÓN GUTIÉR, Manuel. *Manual de bibliotecas*, p. 40.

¹⁷ PAGAZA GARCÍA, Rafael. *Manual para obtener indicadores como apoyo a la evaluación de servicios bibliotecarios en instituciones de educación superior*, p. 1.

¹⁸ LANCASTER, Frederick Wilfrid. *Evaluación de la biblioteca*, p. 1.

¹⁹ *Ibíd.*, p. 2.

²⁰ *Ibíd.*, p. 15.

²¹ RUIZ VACA, Jorge, *op. cit.*, p. 3.

servicios no debe realizarse únicamente desde el aspecto subjetivo, como pueden ser los estudios de opinión de los usuarios. Los nuevos modelos de evaluación han sido enfocados desde el punto de vista de su calidad, por lo que actualmente se encuentran relacionados con las expectativas de los usuarios, es decir, la calidad de los servicios es percibida de manera personal pero también de manera colectiva para la totalidad de los usuarios. Esto es porque cada persona interactúa de manera diferente con la biblioteca y se forma una opinión acerca de la calidad de los servicios; en la medida en que se le da solución a las necesidades que demanda, la opinión que el usuario tenga de los servicios puede ser positiva o negativa y crear una reputación para la unidad de información y sobre todo acerca de la calidad de sus servicios.

Los servicios al público de una biblioteca deben evaluarse finalmente en términos de grado de satisfacción del usuario, el cual puede medirse por medio de procedimientos subjetivos tales como cuestionarios y entrevistas.²² Satisfacer las necesidades del usuario, tomar en cuenta la forma en que se ofrecen los servicios y crear alternativas para mejorarlos, permitirá a la unidad de información ofrecer servicios de calidad, los cuales están encaminados a incrementar el número de usuarios satisfechos; por lo que la evaluación del servicio bibliotecario debe considerarse como un instrumento para la administración, que sirve para determinar cuán eficaz es la biblioteca para atender las necesidades de sus usuarios, para identificar las limitaciones y errores del servicio, y para sugerir las formas en las que puede ser mejorado.²³

Conclusiones

La evaluación de bibliotecas es un tema que se ha desarrollado en diversos países, sobre todo en aquellos donde la magnitud de sus sistemas bibliotecarios exige la reflexión teórica y práctica de este proceso. Tal es el caso de Estados Unidos, país sumamente comprometido en fomentar la evaluación de sus bibliotecas; de manera que sus esfuerzos se ven reflejados tanto en la publicación de un sinnúmero de trabajos como en la

fortaleza que requiere ostentar el sistema bibliotecario más importante a nivel mundial.


Desafortunadamente, en México el vínculo entre evaluación y biblioteca se ha dado en circunstancias muy diferentes, principalmente porque durante mucho tiempo la biblioteca se percibió como un ente aislado. A esto debemos sumar la indiferencia que prevalecía entre el gremio bibliotecario y los usuarios. Anteriormente se daba por hecho que si no existía queja por parte de los usuarios la biblioteca funcionaba correctamente, de tal suerte, que las bibliotecas mexicanas operaban sin tomar en cuenta que la evaluación podía ser un factor determinante en la renovación de sus servicios.

Con el paso del tiempo, el acercamiento del ámbito bibliotecario nacional con la cultura de la evaluación ha transformado el panorama, ahora la evaluación es un elemento esencial para la gestión de la biblioteca, ya que dicho ejercicio mide el rendimiento de los objetivos previstos por la unidad de información, permitiendo con esto mejorar las actividades, procesos y servicios que la misma ofrece.

Sin embargo, para las bibliotecas mexicanas no ha sido fácil adentrarse en los terrenos de la evaluación, por ello es preciso señalar que este diálogo fue posible gracias a las aportaciones de autores mexicanos, quienes dieron la pauta para incorporar el tema de la evaluación a la gestión de bibliotecas.

La evaluación es una parte sustancial en la vida de cualquier unidad de información, por lo tanto, es necesario que se tome conciencia de la importancia que tiene y se intente crear en la biblioteca un ambiente que permita realizar la evaluación en cada una de sus actividades o áreas.

Los bibliotecarios se deben convencer que la puesta en marcha de un proceso de evaluación tiene que ser una práctica habitual y que tiene que estar insertada en el proceso de planificación.

Habrà que romper con una serie de hitos para que la evaluación sea una actividad regular de toda biblioteca, pero estamos convencidos que si se dan los primeros pasos para fomentar la cultura de la mejora continua, a través de utilizar cualquier tipo de evaluación, la transición será más fácil. 

²² LANCASTER, Fredrick Wilfrid. *Evaluación de la biblioteca*, op. cit., p. 16.

²³ *Ibid.*, p. 19.

Obras Consultadas

ARELLANO RODRIGUEZ, Jorge Alberto. *Modelo para la evaluación integral de las bibliotecas de educación superior de México*. México: ENBA, 2002. 97 p.

ARRIOLA NAVARRETE, Oscar. *Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la óptica de los sistemas de gestión de calidad*. Buenos Aires: Alfagrama, 2006.

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Consejo Regional Centro Occidente. Grupo de Trabajo de Bibliotecas. *Guía metodológica para evaluar las bibliotecas de las instituciones de educación superior de la región centro occidente de ANUIES*. México : ANUIES, Consejo Regional Centro Occidente, Grupo de Trabajo de Bibliotecas, 2000. 40 p.

La biblioteca universitaria eficaz: directrices para la evaluación del rendimiento en bibliotecas universitarias. Introd. y notas Miguel Duarte Barrionuevo. Cádiz: Universidad de Cádiz, 1999. 81 p.

CARRIÓN GUTIÉRZ, Manuel. *Manual de bibliotecas*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez: Pirámide, 1993. 760 p.

CRAWFORD, John C. *The Culture of Evaluation in Library and Information Services*. Oxford: Chandos, 2006. 192 p.

DESMOCTT JIMÉNEZ, Sergio Ricardo y PLATA SILVA, Dolores Lorena. *Planeación y aplicación de la evaluación diagnóstica para bibliotecas universitarias, el caso de la biblioteca "Adrián Mora Duhart" de la universidad ISEC*. México: Los autores, 2005. 242 p. Tesis Licenciatura (Licenciatura en Biblioteconomía), Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía.

FUENTES, Juan José. *Evaluación de bibliotecas y centros de documentación e información*. Asturias: Trea, 1999. 237 p.

HERNON, Peter, MCCLURE, Charles R. *Evaluation and Library Decision Making*. Norwood, New Jersey: Ablex, 1994. 266 p.

Instituto Nacional de Ecología (México). *Programa para mejorar la calidad del aire ZMVM 2002-2010* [en línea]: *evaluación integral*. <<http://www.ine.gob.mx/ueajei/publicaciones/libros/394/cap9.pdf>> [Consulta: 12 junio 2008].

LANCASTER, Frederick Wilfrid. *Evaluación de la biblioteca*. Madrid: Anabad, 1996. 374 p.

----- *Evaluación y medición de los servicios bibliotecarios*. México: UNAM, Dirección General de Bibliotecas, 1983. 447 p.

----- The Evaluation of Library Services: a Concise Review of the Existing Literature. *Investigación bibliotecológica*, 1995, v.9, no.18, p. 25-37.

LibQUAL+ *Charting Library Service Quality* [en línea]. Washington, D.C.: Association of Research Libraries. <<http://www.libqual.org/>> [Consulta: 19 febrero 2008].

MENDOZA GUILLÉN, Gabriela. *El proceso de trabajo de participativo en la planeación de la evaluación de bibliotecas universitarias: estudio del caso SUBA-UACH*. Tesis de maestría en Bibliotecología. México: La autora, 2007. Tesis Maestría (Maestra en Bibliotecología y Ciencias de la Información), UNAM, Facultad de Filosofía y Letras.

“Un modelo de evaluación de calidad de las bibliotecas universitarias digitales basadas en técnicas difusas” [en línea]. HERRERA-VIEDMA, E. et. al. *Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, 2º sem. 2006, no. esp.* <<http://sci2s.ugr.es/publicaciones/ficheros/encontrosBibli2006.pdf>> [Consulta: 12 febrero 2008].

Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas. REBIUN. 2ª ed., aum. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura, 1999. 99 p.

PAGAZA GARCÍA, Rafael. *Manual para obtener indicadores como apoyo a la evaluación de servicios bibliotecarios en instituciones de educación superior*. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 1989. 84 p.

Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*. [en línea]. <<http://buscon.rae.es/draeI/>> [Consulta: 8 febrero 2008].

RUIZ VACA, Jorge. *LibQUAL: una propuesta para evaluar la calidad de los servicios en las bibliotecas académicas mexicanas*. México: El autor, 2004. Tesis Licenciatura (Licenciatura en Biblioteconomía), Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía.